



Management & Development Process

چکیده

در دنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف به‌ویژه فناوری اطلاعات هستیم، محیط با عدم اطمینان بسیاری مواجه شده و رقابت از شدت زیادی برخوردار گردیده است. از این رو، سازمان‌ها به منظور کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به‌طوری که علاوه بر شناسایی عوامل و تحولات محیطی در یک افق زمانی بلندمدت، تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان را تنظیم می‌نماید و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، به انتخاب استراتژی‌هایی می‌پردازد که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها، از فرصت‌های ایجاد شده به نحو شایسته استفاده کند و از تهدیدها پرهیز نماید تا در صورت اجرای صحیح، موجب موفقیت سازمان در میدان رقابت شوند (آقازاده، ۱۳۸۳). از آنجایی که امروزه فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، هم به عنوان یک فرصت و هم به عنوان تهدید مطرح می‌شود، شرکت‌هایی نیز که در زمینه فناوری اطلاعات، به‌ویژه تولید نرم‌افزار فعالیت می‌کنند، می‌توانند با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک، از توانمندی‌های قابل توجهی برخوردار شوند. از این رو، با توجه به ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک برای پاسخگویی به محیط، در این پژوهش هدف آن است که با روش سوات، استراتژی برای شرکت مورد بررسی تدوین شود. برای دستیابی به این هدف، ابتدا اطلاعات مربوط به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی شرکت و نیز نقاط قوت و ضعف شرکت از طریق پرسشنامه و مصاحبه با مؤسسين شرکت، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. طبق نتایج تحقیق، اولین استراتژی پیشنهادی که شرکت باید بیشترین سرمایه‌گذاری را در آن انجام دهد، عبارت است از: استراتژی نوآوری در محصولات و خدمات. در کنار این استراتژی می‌توان استراتژی گسترش بازار (گسترش فعالیت ابتدا در سطح کشور و سپس در سطح جهانی) را نیز در دستور کار خود قرار داد. واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، ماتریس سوات، ماتریس ارزیابی محیط درونی و بیرونی، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

**تدوین استراتژی با روش
ماتریس سوات:
مطالعه موردی شرکت فرایبوند**

**محمدتقی امینی
اکرم سماواتیان**

تدوین استراتژی با روش ماتریس سوات: مطالعه موردی شرکت فرایوند

محمدتقی امینی^۱

اکرم سماواتیان^۲

تعریف موضوع، اهمیت و ضرورت تحقیق

پیشرفت سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان معاصر، آگاهی از تحولات را ضروری کرده است. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر موجب شده است برنامه‌ریزی به صورت یک ضرورت انکارناپذیر تلقی شود. از جمله انواع برنامه‌ریزی سازمانی می‌توان به برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرد. واژه "استراتژیک" به معنی هر چیزی است که به استراتژی مربوط باشد. واژه "استراتژی" از کلمه یونانی "استراتگوس" به معنای رهبری گرفته شده است. تعاریف مختلفی برای برنامه‌ریزی استراتژیک بیان شده است. در یکی از تعاریف مذکور، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی تلقی شده است. به اعتقاد وی، در برنامه بلندمدت اهداف و پیش‌بینی‌ها بر اساس فرض ثبات سازمانی است، در حالی که در برنامه‌ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک موجب می‌شود سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای رفع نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه‌ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه تدوین می‌کند، بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌کند.

۱. استادیار دانشگاه پیام نور

m_amini@pnu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

MBA – دانشگاه پیام نور مرکز ساوه

ak_sama@yahoo.com

ادبیات تدوین استراتژی

مدیریت عبارت است از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فوائد ناشی از بکارگیری استراتژی‌های مناسب. طبق این بیان، یک استراتژی مناسب مطابق با نیازمندی‌های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می‌شود. فرایند مدیریت استراتژیک شامل شش گام متوالی و مستمر است:

۱- تجزیه و تحلیل محیطی: مطالعه محیط سازمان در راستای شناسایی عوامل محیطی را شامل می‌شود که بر عملکرد سازمان تأثیر بسیاری دارد.

۲- پایه‌گذاری جهت‌گیری سازمانی: سه عنصر اساسی مأموریت سازمانی^۱، چشم‌انداز سازمانی^۲ و ارزش‌های سازمانی^۳ را شامل می‌شود. این سه مفهوم، پیونددهنده عناصر سازمانی و بیانگر ماهیت، چگونگی و نحوه جهت‌گیری‌های سازمانی هستند.

۳- هدف‌گذاری: اهداف بیان‌کننده منظور برنامه‌ریزی در طرح‌ها و برنامه‌ها هستند.

۴- تعیین و تدوین استراتژی‌ها: پس از تجزیه و تحلیل محیط، تعیین جهت‌گیری سازمانی و تعریف مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف سازمانی آماده تعیین استراتژی‌های سازمانی هستند. تعیین استراتژی عبارت است از فرایند تعیین زمینه‌های عملکرد مناسب به منظور دستیابی به اهداف سازمانی در راستای مأموریت و فلسفه وجودی سازمان.

۵- بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها: بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها، پنجمین مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک است که در آن استراتژی‌های تدوین شده اجرا می‌شود.

۶- کنترل استراتژی‌ها: کنترل استراتژی به عنوان آخرین گام مدیریت استراتژیک، شامل نظارت و ارزیابی فرایند مدیریت استراتژیک به عنوان یک کل بوده است و نقش تضمین عملکرد مناسب این فرایند را دارد (داوری و شانه-ساززاده، ۱۳۸۰: ۴۱-۷۹).

مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک، مزایای بسیاری برای سازمان‌ها دارد که در

1. Organizational Mission
2. Organizational Vision
3. Organizational Values

ادامه برخی از آنها بیان می‌شود:

- قبل از بروز مشکلات احتمالی، از وقوع آنها خبر می‌دهد.
- تغییرات را مشخص می‌کند و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌سازد.
- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، بستر مناسب ایجاد می‌کند.
- به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند.
- شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان‌تر می‌کند.
- نگرشی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌کند.
- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیت‌ها ارائه می‌دهد.
- به مدیران کمک می‌کند تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی اتخاذ کنند.
- به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد.
- هماهنگی در اجرای تاکتیک‌هایی پدید می‌آورد که به اجرای برنامه کمک می‌کنند.
- زمان و منابعی را که باید صرف تصحیح تصمیمات نادرست و عاری از دید بلندمدت شوند را به حداقل می‌رساند.
- قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان پدید می‌آورد.
- ترتیب‌دهی اولویت‌ها را در قالب زمانی برنامه فراهم می‌کند.
- مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان ایجاد می‌کند.
- مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه می‌کند و به تبع آن، موجب افزایش انگیزش می‌شود.
- تفکر آینده‌نگر را تشویق می‌کند.
- برای داشتن روشی هماهنگ و یکپارچه، همراه با اشتیاق لازم از سوی افراد سازمان در برخورد با مسائل و فرصت‌ها انگیزش ایجاد می‌کند (امیدوار، ۱۳۸۵).

روش SWOT^۱

1. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

یکی از روش‌های مورد استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌ها، روش ماتریس سوات است. با استفاده از این روش، نقاط قوت (S)، نقاط ضعف

(W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) سازمان یا شرکت تعیین می‌شود که یکی از مراحل تحلیل برای مطالعه موردی^۱ سازمان‌ها است. در برنامه‌ریزی راهبردی، به ترتیب چشم‌انداز^۲، رسالت^۳، اهداف^۴، راهبردها^۵، عناوین برنامه‌ها^۶ و فعالیت‌ها^۷ برای سازمان یا تشکل مورد نظر تعریف می‌شود. چشم‌انداز و رسالت بر مبنای نظر بالاترین مرجع تصمیم‌گیر [که می‌توان اساسنامه انجمن مصوب مجمع عمومی را در نظر گرفت] تعیین می‌شود. اهداف نیز بر اساس رسالت تعیین شده مشخص می‌شود. در واقع، رسالت یا مأموریت، وظایف کلی و دورنمای فعالیت‌های تشکل را مشخص می‌کند و اهداف، مسیرهای دستیابی به این رسالت هستند. برای تعیین راهبردها، ابتدا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با نگاهی به فضای داخلی و عوامل بیرونی بررسی می‌شود که راهبردها بر مبنای آن و با استفاده از ماتریس SWOT استخراج می‌شوند (مهدی‌پور، ۱۳۸۵).



شکل (۱): عوامل مؤثر در تحلیل محیطی

قلمرو تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق، یکی از شرکت‌های بخش فناوری اطلاعات^۸ در استان همدان است. شرکت فرایوند یک شرکت تولیدی و خدماتی در زمینه IT است که کار خود را در سال ۱۳۸۰ در شهر همدان آغاز کرد. هدف شرکت فوق، ایجاد بستری مناسب برای طراحی و تولید نرم‌افزارهای اداری و تحت وب است. تعداد

1. Case Study
2. Vision
3. Mission
4. Objectives
5. Strategies
6. Projects
7. Activities
8. Information Technology (IT)

مؤسسین این شرکت ۲ نفر هستند. نیروی انسانی کارآمد، پشتوانه اصلی شرکت در دستیابی به فناوری برتر است. با توجه به اهمیت این موضوع، ظاهراً شرکت مذکور توانسته است با جذب نیروهای خلاق و ممتاز، برتری فنی و علمی خود را حفظ کند و محیطی منحصربه‌فرد از نظر ترکیب نیروی انسانی در سطح استان پدید آورد. در حال حاضر، ۱۰ نفر در این شرکت مشغول به کار هستند. شرکت در سال ۱۳۸۳، در شورای عالی انفورماتیک به ثبت رسید و به دلیل نوآوری در زمینه تولید نرم‌افزار، در سال ۱۳۸۴ به عنوان کارآفرین نمونه استانی (همدان) در زمینه IT معرفی شده است. این تحقیق در سال ۱۳۸۷ در این شرکت انجام شده است (منابع آرشیوی شرکت، ۱۳۸۰).

روش تحقیق

تحقیق حاضر از جمله تحقیقات عملی - کاربردی محسوب می‌شود که با روش ماتریس سوات انجام شده است و به دنبال تدوین استراتژی برای شرکت مورد نظر می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات محیط درونی و بیرونی، از پرسشنامه باز استفاده گردید و با مؤسسین شرکت مصاحبه شد. سپس اطلاعات جمع‌آوری شده طبقه‌بندی گردید و فهرستی از مهمترین نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها تهیه شد و برای ارزش‌گذاری مجدداً به مؤسسین شرکت ارائه گردید و سپس از میانگین نظرات آنها برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد.

کلیات تحقیق

رسالت شرکت

رسالت اصلی این شرکت، تکوین و گسترش نرم‌افزارهای جامع و یکپارچه اداری و صنعتی در زمینه سیستم‌های پشتیبانی و ارائه خدمات از طریق وب است. در واقع، هدف شرکت ارائه خدمات نرم‌افزاری به کلیه سازمان‌های دولتی، خصوصی و خدماتی است که از طریق وب به منظور رفع نیاز مشتریان عمومی ارائه می‌شود.

ارائه خدمات از طریق وب، شرکت فرایوند را قادر کرده است تا مرزهای جغرافیایی را پشت سر بگذارد. بهره‌گیری از فناوری نوین، فعالیت‌های شرکت را

در مسیر روزآمد کردن و سرآمدی در ارائه نرم‌افزارهای تحت وب، قرار داده و به تبع آن استفاده از تکنولوژی‌های روز، موقعیت‌های در معرض خطر را کاهش داده است.

در راستای افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمانی، برنامه‌های شرکت فرایوند با تمرکز بر ارتقا و شکوفایی زندگی کاری کارکنان، زمینه‌ساز ایجاد و گسترش فضای مشارکتی و انگیزشی خواهد بود.

(در پیوست ۱، عناصر چشم‌انداز و مأموریت شرکت به تفصیل بیان شده است).

اهداف شرکت

تولید نرم‌افزارهای یکپارچه برای سازمان‌ها و ادارات با توجه به نیاز اختصاصی آنها
گسترش ارائه خدمات پس از فروش به مشتریان
ارائه راهکارهای مناسب برای انجام بهتر امور در سازمان‌ها با استفاده از فناوری اطلاعات

ارائه خدمات به مشتریان دولتی برای جلب اعتماد آنها
استفاده از فناوری تحت وب برای پاسخگویی سریع به مشتریان

مرحله ورودی (ارزیابی محیط داخلی و خارجی)

ارزیابی محیطی، بررسی محیط داخلی و خارجی را شامل می‌شود. بررسی محیط خارجی، مطالعه محیط اجتماعی و وظیفه‌ای را شامل می‌شود. بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان بین کارکنان کلیدی. عوامل محیطی نقش مهمی در موفقیت یا شکست یک سازمان ایفا می‌کنند. مدیران باید خط‌مشی درستی را بین سازمان و محیط سازمان ایجاد کنند، همه سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی را دارا هستند.

محیط‌های داخلی، درون سازمان وجود دارند و دو عامل، نقطه قوت و ضعف اجزای آن است و معمولاً در حیطه کنترل مستمر و بلندمدت مدیران ارشد هستند. این محیط شامل مالکان اصلی سازمان، هیأت مدیره سازمان، پرسنل، محیط فیزیکی و فرهنگ سازمان است.

محیط خارجی در خارج از سازمان است و اجزای آن، دو عامل فرصت‌ها و

تهدیدهای بیرونی است که از حیطة کنترل پیوسته مدیریت ارشد سازمان خارج می‌باشد. این محیط شامل محیط کاری و محیط عمومی است. محیط عمومی شامل عوامل غیراختصاصی اطراف سازمان‌ها است که بر فعالیتهای سازمان تأثیر می‌گذارد و پنج قسمت اقتصادی، تکنولوژی، اجتماعی، سیاسی و بین‌المللی را شامل می‌شود. آثار این عوامل بزرگ و تدریجی است.^۱

الف- فرصت‌ها و تهدیدها

منظور از فرصت‌ها و تهدیدها، رویدادها و جریان‌های سیاسی (P)، اقتصادی (E)، اجتماعی (S)، فناوری (T)، قانونی (L)، دولتی (G) و رقابتی (C) هستند که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان سود یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی از کنترل یک سازمان خارج هستند.^۲

هر سازمانی برای بهره‌گیری از فرصت‌های خارجی و پرهیز از آثار ناشی از تهدیدها یا کاهش آنها، باید استراتژی‌هایی تدوین کند. به همین دلیل، شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند (سنگه، ۱۳۷۷).

در جدول (۱) فهرست مهمترین فرصت‌ها و تهدیدها بیان شده است و با توجه به اهمیت حوزه کاری و نظر مؤسسين، برای شرکت مذکور مورد بررسی قرار است.

ب- نقاط قوت و ضعف

این عوامل توسط سازمان قابل کنترل هستند و سازمان‌ها تلاش می‌کنند استراتژی‌هایی را انتخاب نمایند که نقاط قوت آنها را تقویت کند و ضعف‌های آنها را رفع سازد. نقاط قوت عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان، یا میانگین صنعت یا نسبت به رقبای، برای سازمان مزیت محسوب می‌شوند؛ ولی نقاط ضعف، عواملی هستند که سازمان در آن موارد، توانایی لازم را ندارد، در حالی که رقبای آن توانایی‌ها برخوردار هستند (رشیدی، ۱۳۷۸). فهرست مهمترین نقاط قوت و ضعف شرکت مذکور در جدول (۲) همراه با امتیازات آنها بیان شده است.

1. <http://www.ietu.ir/>

2. <http://www.academist.ir/>

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۱

در ارزیابی عوامل خارجی، هشت فرصت و نه تهدید مهم بیان شده است که شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. امتیاز حاصل از این عوامل در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۱): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ارزش	ضریب	امتیاز	فهرست فرصت‌ها و تهدیدها
۰/۲۴	۴	۰.۰۶	O1: رشد و پیشرفت اقتصادی
۰/۲	۴	۰.۰۵	O2: روند رو به رشد میزان بهره‌وری
۰/۱۶	۴	۰.۰۴	O3: نگرش درباره کیفیت محصولات
۰/۲۴	۴	۰.۰۶	O4: نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری
۰/۱۲	۳	۰.۰۴	O5: تغییر جمعیت در شهرها و روستاها
۰/۲۴	۴	۰.۰۶	O6: حمایت از مالکیت معنوی
۰/۲۸	۴	۰.۰۷	O7: میزان یارانه‌های دولت
۰/۳۶	۴	۰.۰۹	O8: روند روبه‌رشد تجارت جهانی
۰/۰۸	۱	۰.۰۸	T1: کنترل قیمت/ دستمزد (محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار)
۰/۰۱	۱	۰.۰۱	T2: تغییر در سبک زندگی
۰/۱	۲	۰.۰۵	T3: عدم تلقی صحیح و جامع از صنعت IT و نامشخص بودن جایگاه آن در سازمان‌ها
۰/۰۹	۱	۰.۰۹	T4: تغییر تکنولوژی
۰/۰۸	۱	۰.۰۸	T5: قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیات‌ها)
۰/۱	۲	۰.۰۵	T6: عدم وجود مقررات دولتی مانند (قانون کپی رایت)
۰/۱۴	۲	۰.۰۷	T7: ظهور قدرت‌های جدید
۰/۰۸	۲	۰.۰۴	T8: عدم امکان استفاده از تسهیلات اخذ وام به دلیل ناملموس بودن پروژه‌های نرم‌افزاری
۰/۱۲	۲	۰.۰۶	T9: عدم وجود زیرساخت‌های اختصاصی IT در سازمان‌های بخش دولتی و عدم پذیرش مدیران این سازمان‌ها
۲.۶۴		۱	جمع کل

1. External Factors Evaluation

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱

در ارزیابی عوامل داخلی، نه نقطه قوت و هفت نقطه ضعف عمده داخلی در نظر گرفته شده است.

جدول (۲): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ارزش	ضریب	امتیاز	فهرست قوت‌ها و ضعف‌ها
۰/۱۲	۳	۰.۰۴	S1: جو سازمانی و فرهنگ (جو اعتماد، گردش روان و شفافیت اطلاعات)
۰/۱۵	۳	۰.۰۵	S2: هم‌افزایی درون سازمانی (ساختار سازمانی ماتریسی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها)
۰/۲۱	۳	۰.۰۷	S3: استراتژی قیمت‌گذاری و انعطاف آن
۰/۲	۴	۰.۰۵	S4: بازخورد از بازار (افزایش پاسخگویی)
۰/۳۶	۴	۰.۰۹	S5: تمرکز بر مشتری (سفارشی کردن محصول طبق خواست و علاقه مشتری)
۰/۲۴	۴	۰.۰۶	S6: هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت (کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش کارایی)
۰/۱۹۵	۳	۰.۰۶۵	S7: هزینه و توانایی‌های فنی در مقایسه با رقبا
۰/۲۸	۴	۰.۰۷	S8: استفاده از تکنولوژی به شیوه جدید
۰/۴	۴	۰.۱	S9: تولید و عرضه محصولات جدید
۰/۱	۲	۰.۰۵	W1: مشکل نقدینگی
۰/۱۳	۲	۰.۰۶۵	W2: وجود مشتری انحصاری (موجب محدود شدن انتخاب‌ها می‌شود).
۰/۱۲	۲	۰.۰۶	W3: ترویج فروش و تبلیغات خلاق
۰/۰۶	۱	۰.۰۶	W4: تعادل سود/فروش محصول
۰/۰۷	۱	۰.۰۷	W5: کانال توزیع
۰/۰۵	۱	۰.۰۵	W6: هزینه و موانع ورود
۰/۰۵	۱	۰.۰۵	W7: سیستم اثربخش حسابداری
۲/۷۳۵		۱	جمع کل

1. Internal Factors Evaluation

مرحله ارزیابی

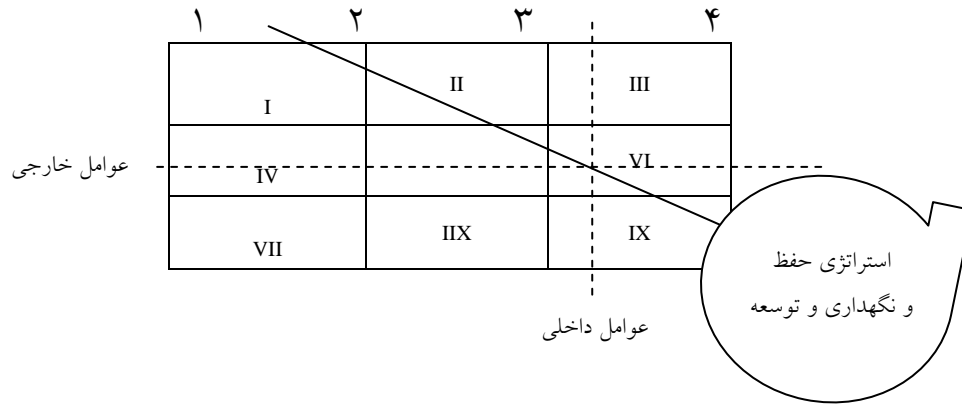
ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی

جدول (۳): ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی

محافظة کار	تهاجمی (استراتژی رشد و توسعه)
تدافعی	رقابتی

ماتریس نه‌خانه‌ای داخلی و خارجی

جدول (۴): ماتریس نه‌خانه‌ای داخلی و خارجی



ماتریس SPACE

استفاده از این ماتریس به منظور مقایسه عوامل داخلی و خارجی شرکت از اهمیت بسیاری برخوردار است. این ماتریس بیانگر دو بعد داخلی توان مالی^۱ و مزیت رقابتی^۲ و دو بعد خارجی ثبات محیط^۳ و قدرت صنعتی^۴ است. با توجه به نوع سازمان برای هر یک از ابعاد که روی محورهای ماتریس Space قرار می‌گیرند، می‌توان از متغیرهای مختلفی استفاده کرد.

استراتژی‌های تهاجمی^۵: در این حالت، سازمان در بهترین وضع ممکن است و می‌تواند با استراتژی‌های تمرکز، یکپارچگی و مشارکت به بهترین نحو از فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

1. Financial Strength (FS)
2. Competitive Advantage (CA)
3. Environmental Stability (ES)
4. Industry Strength (IS)
5. Aggressive

تدوین استراتژی با روش ماتریس سوات: ... / محمدتقی امینی و اکرم سماواتیان

استراتژی‌های محافظه‌کارانه^۱: اغلب استراتژی‌های رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع همگون را شامل می‌شود.
 استراتژی‌های تدافعی^۲: باید با پرهیز از تهدیدات خارجی، نقاط ضعف داخلی را اصلاح کرد که اغلب به واگذاری، انحلال، کاهش فعالیت‌ها و تنوع همگون می‌انجامد.
 استراتژی‌های رقابتی^۳: در این حالت، سازمان باید استراتژی‌های رقابتی را اجرا کند و از استراتژی‌های یکپارچگی، تمرکز و مشارکت بهره‌جوید (علی‌احمدی، فتح‌الله، تاج‌الدین، ۱۳۸۲).

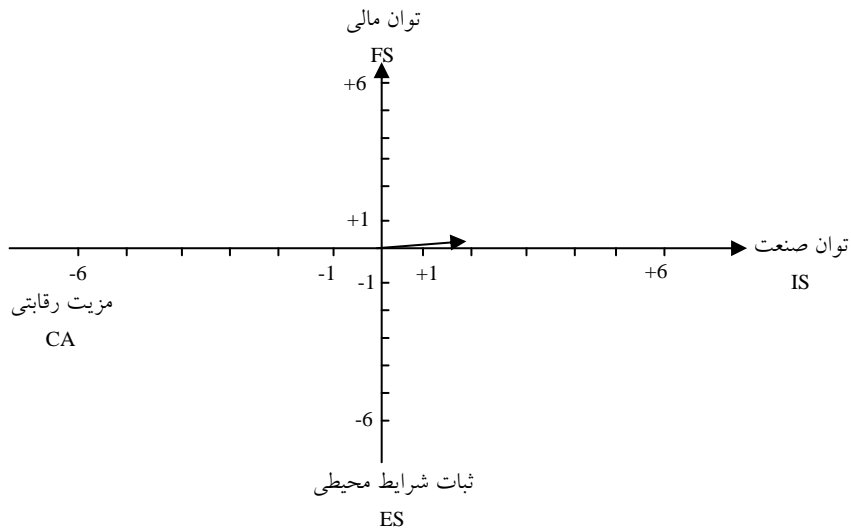
جدول (۵): ماتریس SPACE

ضریب	متغیرها ماتریس SPACE
	قوت مالی (FS)
۵	۱- میزان سرمایه
۳	۲- جریان نقدینگی
۴	۳- سهولت خروج
۵	۴- ریسک‌پذیری تجارت
۴.۲۵	میانگین
	مزیت رقابتی (CA)
-۱	۱- کیفیت تولیدات و محصولات
-۲	۲- میزان وفاداری مشتری
-۱	۳- دانش فنی و میزان کنترل
-۱.۳۳	میانگین
	ثبات محیط (ES)
-۶	۱- تغییرات تکنولوژیک
-۴	۲- نرخ تورم
-۵	۳- فشارهای رقابتی
-۱	۴- کشش قیمتی تقاضا
-۴	میانگین
	استحکام صنعت (IS)
۵	۱- پتانسیل رشد و سودآوری
۱	۲- ثبات مالی
۴	۳- سهولت ورود به بازار
۳.۳	میانگین

$$FS+ES=4.25-4.25=0.25$$

$$IS+CA=3.3-1.33=2$$

1. Conservative
2. Defensive
3. Competitive



با توجه به نقطه مشخص شده در نمودار، می‌توان پیش‌بینی کرد که سازمان دچار مشکل مالی است، ولی در کسب‌وکاری فعالیت می‌کند که رشد دارد و می‌تواند مزیت‌های رقابتی عمده‌ای برای خود ایجاد کند.

تهیه ماتریس سوات

در روش سوات، از یک ماتریس ۴ در ۴ برای تجزیه و تحلیل عوامل موجود استفاده می‌شود. در هر یک از خانه‌های ماتریس، یکی از عوامل مؤثر در سیستم قرار داده می‌شود که در ارتباط با یکدیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. در هر یک از این موارد، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌های موجود برای استفاده سازمان و عوامل تهدیدکننده (محدودیت‌ها)، در بعد داخلی و خارجی به صورت درون و برون سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. با توجه به عوامل به دست آمده، چهار دسته استراتژی از ماتریس استخراج می‌شود که عبارت‌اند از:

جدول (۶): راهبردهای SWOT

ضعف W	قوت S	عوامل داخلی و خارجی
استراتژی WO	استراتژی SO	فرصت O
استراتژی WT	استراتژی ST	تهدید T

تدوین استراتژی با روش ماتریس سوات: ... / محمدتقی امینی و اکرم سماواتیان

الف- استراتژی SO: با استفاده از این استراتژی‌ها، شرکت به دنبال استفاده حداکثر از قوت‌ها برای بهره‌گیری حداکثر از فرصت‌هاست.

ب- استراتژی ST: با بکارگیری این استراتژی‌ها شرکت تلاش می‌کند با توجه به نقاط قوت خود، تهدیدهای محیطی را خنثی کند.

ج- استراتژی WO: با بهره‌گیری از این استراتژی‌ها، شرکت به دنبال کاهش نقاط ضعف و بهره‌گیری هر چه بیشتر از فرصت‌های محیطی است.

د- استراتژی WT: با استفاده از این استراتژی‌ها شرکت تلاش می‌کند تا آنجا که می‌تواند با نقاط ضعف و تهدیدها مبارزه کند مانند ادغام، انحلال و غیره.

با توجه به مکان شرکت که در قسمت تهاجمی قرار دارد، استراتژی‌های رشد و توسعه برای آن در نظر گرفته می‌شود. ولی چون موقعیت آن در خانه تهاجمی، ضعیف است، از این رو، در کنار استراتژی‌های رشد و توسعه باید به استراتژی‌های حفظ، ثبات و نگهداری نیز توجه کرد.

جدول (۷): ماتریس سوات

ضعف (W)	قوت (S)	
W1: مشکل نقدینگی	S1: جو سازمانی و فرهنگ	ماتریس سوات قوت‌ها و ضعف‌ها فرصت‌ها و تهدیدها
W2: وجود مشتری انحصاری (باعث محدود شدن انتخاب‌ها می‌شود).	S2: هم‌افزایی درون‌سازمانی	
W3: ترویج فروش و تبلیغات خلاق	S3: استراتژی قیمت‌گذاری و انعطاف آن	
W4: تعادل سود/ فروش محصول	S4: بازخور از بازار	
W5: کانال توزیع	S5: تمرکز بر مشتری	
W6: هزینه و موانع ورود	S6: هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت	
W7: سیستم اثربخش حسابداری	S7: هزینه و توانایی‌های فنی در مقایسه با رقبا	
	S8: استفاده از تکنولوژی به شیوه جدید	
	S9: تولید و عرضه محصولات جدید	

تدوین استراتژی با روش ماتریس سوات: ... / محمدتقی امینی و اکرم سماواتیان

<p>۱- بهبود کیفیت از طریق (بهره‌وری) مدیریت بهتر (O3, O4, W2)</p> <p>۲- کسب حمایت‌های مالی از منابع خارجی (O2, O8, W1, W4, W6)</p> <p>۳- اجرای برنامه‌های پیشبرد فروش محصولات (O1, O7, O8, W3, W5)</p>	<p>۱- استراتژی گسترش بازار (گسترش فعالیت ابتدا در سطح کشور و سپس سطح جهانی) (S7, S8, S3, O1, O8)</p> <p>۲- مشتری‌گرایی از طریق افزایش خدمات پس از فروش (O4, O5, O3, S4, S5)</p> <p>۳- کسب امتیاز برای استفاده از یارانه‌های دولتی (طرح ICT) (S6, S7, O7)</p> <p>۴- استراتژی نوآوری در محصولات و خدمات (O6, O2, S9, S8)</p>	<p>فرصت (O)</p> <p>O1: رشد و پیشرفت اقتصادی</p> <p>O2: روند رو به رشد سطح بهره‌وری</p> <p>O3: نگرش درباره کیفیت محصولات</p> <p>O4: نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری</p> <p>O5: تغییر جمعیت در شهرها و روستاها</p> <p>O6: حمایت از مالکیت معنوی</p> <p>O7: میزان یارانه‌های دولت</p> <p>O8: روند روبه‌رشد تجارت جهانی</p>
<p>۱- گسترش تبلیغات از طریق انجام پروژه‌های با کیفیت و قیمت مناسب کمتر از رقبا (T4, T7, W5, W6)</p> <p>۲- ارتقا و بهبود سیستم‌های داخلی (T5, W3, W7)</p> <p>۳- کاهش هزینه (T1, T2, W4, W1)</p>	<p>۱- تأمین مالی از طریق درآمدهای داخلی (T5, T6, T7, S6)</p> <p>۲- افزایش سهم بازار شرکت در محصولات فعلی (T2, T3, S3, S4, S8)</p> <p>۳- توسعه و تنوع در محصولات برای مقابله با رقبا (T2, S9, S8)</p> <p>۴- استفاده از جدیدترین تکنولوژی‌ها (S7, S8, T9, T7, T4)</p>	<p>T1: کنترل قیمت/ دستمزد (محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار)</p> <p>T2: تغییر در سبک زندگی</p> <p>T3: عدم تلقی صحیح و جامع از صنعت IT و نامشخص بودن جایگاه آن در سازمان‌ها</p> <p>T4: تغییر تکنولوژی</p> <p>T5: قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیات‌ها)</p> <p>T6: عدم وجود مقررات دولتی مانند (قانون کپی رایت)</p> <p>T7: ظهور قدرت‌های جدید</p> <p>T8: عدم امکان گرفتن وام به دلیل ناملوموس بودن پروژه‌های نرم‌افزاری</p> <p>T9: عدم وجود زیرساخت‌های اختصاصی IT در سازمان‌های بخش دولتی و عدم پذیرش مدیران این سازمان‌ها</p>

تصمیم‌گیری: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۱

استراتژی ۱: استراتژی گسترش بازار (گسترش فعالیت ابتدا در سطح کشور و سپس در سطح جهانی)

1. QSPM OR Quantitative Strategic Planning Matrix

تدوین استراتژی با روش ماتریس سوات: ... / محمدتقی امینی و اکرم سماواتیان

- استراتژی ۲: مشتری‌گرایی از طریق افزایش خدمات پس از فروش
 استراتژی ۳: کسب امتیاز برای استفاده از یارانه‌های دولتی
 استراتژی ۴: استراتژی نوآوری در محصولات و خدمات

جدول (۸): ماتریس تصمیم‌گیری کمی

انواع استراتژی‌های قابل اجرا در شرکت									
استراتژی ۴		استراتژی ۳		استراتژی ۲		استراتژی ۱		ضریب	عوامل اصلی موفقیت
جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت		
۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O1: رشد و پیشرفت اقتصادی
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۱	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	O2: سطح بهره‌وری
۰/۱۶	۴	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	O3: نگرش درباره کیفیت محصولات
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	O4: نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	O5: تغییر جمعیت در شهرها و روستاها
۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	O6: حمایت از مالکیت معنوی
۰/۰۷	۱	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	O7: میزان یارانه‌های دولت
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۱۸	۲	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	O8: روند روبه‌رشد تجارت جهانی
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۱	۰/۳۲	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T1: کنترل قیمت/دستمرد (محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار)
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۱	۰/۰۴	۴	۰/۰۳	۳	۰/۰۱	T2: تغییر در سبک زندگی
۰/۰۵	۱	۰/۰۲	۴	۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	T3: عدم تلفی صحیح و جامع از صنعت IT و نامشخص بودن جایگاه آن در سازمان‌ها
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	T4: تغییر تکنولوژی
۰/۱۶	۲	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	T5: قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیات‌ها)
۰/۰۵	۱	۰/۰۲	۴	۰/۰۱	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T6: عدم وجود مقررات دولتی مانند (قانون کپی رایت)
۰/۲۸	۴	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	T7: ظهور قدرت‌های جدید
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	T8: عدم امکان گرفتن وام به دلیل ناملموس بودن پروژه‌های نرم‌افزاری
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	T9: عدم وجود زیرساخت‌های اختصاصی IT در سازمان‌های دولتی و عدم پذیرش مدیران این سازمان‌ها
0		0		0		0		۱	جمع
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۱	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S1: جو سازمانی و فرهنگ (جو اعتماد، گردش روان و شفافیت اطلاعات)
۰/۰۲	۴	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۲	۴	۰/۰۵	S2: هم‌افزایی درون‌سازمانی (اختیار سازمانی ماتریسی، و مشارکت کارکنان در

تدوین استراتژی با روش ماتریس سوات: ... / محمدتقی امینی و اکرم سماواتیان

تصمیم‌گیری‌ها								رتبه	
۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳		۰/۰۷
۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S4: بازخورد از بازار (افزایش پاسخگویی)
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۲۷	۳	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	S5: تمرکز بر مشتری (سفارشی کردن محصول طبق خواست و علاقه مشتری)
۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	S6: هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت (کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش کارایی)
۰/۱۹۵	۳	۰/۱۹۵	۳	۰/۱۳	۲	۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	S7: هزینه و توانایی‌های فنی در مقایسه با رقیب
۰/۲۸	۴	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	S8: استفاده از تکنولوژی به شیوه جدید
۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۰۱	S9: تولید و عرضه محصولات جدید
۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W1: مشکل نقدینگی
۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	۱	۰/۲۶	۴	۰/۱۳	۲	۰/۰۶۵	W2: وجود مشتری انحصاری (موجب محدود شدن انتخاب‌ها می‌شود).
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	W3: ترویج فروش و تبلیغات خلاق
۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	W4: تعادل سود/فروش محصول
۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	W5: کانل توزیع
۰/۲	۴	۰/۱	۲	۰/۰۵	۱	۰/۲	۴	۰/۰۵	W6: هزینه و موانع ورود
۰/۱	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۱	۲	۰/۰۵	W7: سیستم اثربخش حسابداری
۰		۰		۰		۰		۱	
جمع نمره‌های جذابیت								۶/۰۱۵	
۶/۲۲		۴/۹۶		۵/۴۸		۶/۰۱۵			

با توجه به نمره‌های به دست آمده در جدول فوق، ترتیب استراتژی‌ها عبارت‌اند

از:

استراتژی ۴ < استراتژی ۱ < استراتژی ۲ < استراتژی ۳

بنابراین اولین استراتژی که شرکت باید بیشترین سرمایه‌گذاری را در آن انجام دهد، عبارت است از: استراتژی نوآوری در محصولات و خدمات. در کنار این استراتژی به دلیل نزدیک بودن امتیاز دو استراتژی اول و چهارم، بهتر است استراتژی اول نیز به موازات استراتژی چهارم در دستور کار شرکت قرار گیرد که عبارت است از: استراتژی گسترش بازار (گسترش فعالیت ابتدا در سطح کشور و سپس در سطح جهانی)

نتیجه‌گیری

با توجه به موقعیت شرکت در ماتریس SPACE و اینکه خط شرکت در زیر نیمساز ناحیه اول قرار دارد، این شرکت در موقعیت تهاجمی ضعیف قرار دارد، از این رو، در کنار استراتژی‌های تهاجمی مورد استفاده، باید از استراتژی‌های محافظه‌کارانه و رقابتی نیز تا حدودی بهره‌گرفت.

شایان ذکر است که استراتژی‌های ۱ و ۴، تا حد زیادی از لحاظ نمره کسب شده، به یکدیگر نزدیک هستند؛ از این رو، شرکت می‌تواند اجرای این دو استراتژی را در فاصله بسیار کوتاهی از یکدیگر (حدوداً ۶ ماه) آغاز کند. بکارگیری استراتژی ۲ را نیز با فاصله‌ای ۶ ماهه از استراتژی قبلی آغاز کند و سپس با توجه به پیشرفت فناوری در جامعه، طرح را مورد بازنگری مداوم قرار دهد تا در صورت ایجاد فرصت، بتواند اجرای استراتژی ۳ را آغاز کند و از آن بهره‌برد.

پیشنهادات

به دلیل تازه‌تأسیس بودن شرکت، محصولات شرکت چرخه عمر، محصول یا خدمات انتخابی مرحله نوزادی را پشت سر گذاشته و وارد مرحله رشد شده‌اند. در بعد تحقیق و توسعه، این شرکت اهمیت زیادی برای واحد تحقیق و توسعه قائل است. در بعد منابع انسانی، بیشترین سهم منابع انسانی و هزینه‌های این شرکت به نیروهای دانشگر اختصاص دارد. در بعد تکنولوژی، این شرکت به‌طور مستمر خود را با جدیدترین تکنولوژی‌های تولید نرم‌افزار منطبق می‌کند. در بعد شیوه تأمین مالی، مؤسسان هنگام تأسیس شرکت، مسئولیت و تخصیص اعتبارات مالی را خود تقبل کرده‌اند. همچنین تأمین اعتبارات مالی به منظور انجام عملیات جاری، از طریق سود حاصل از فروش و خرید نسبه انجام می‌شود. در بعد مشتریان، تکریم مشتریان به عنوان مهمترین عامل مطرح است. در حال حاضر، اکثر مشتریان شرکت مذکور، شرکت‌های دولتی هستند که در راستای تغییر و تحول اداری به سمت بهره‌مندی از فناوری روز، به سرعت در حال حرکت می‌باشند. در بعد ارتباط با محیط خارج از سازمان، این شرکت با مرکز رشد دانشگاه بوعلی ارتباط نسبتاً نزدیکی دارد. با توجه به شتاب تحولات، پیشنهاد بازنگری در پایان بازه زمانی (مثلاً ده ماهه یا یک ساله) برای شرکت ضروری به نظر می‌رسد.

منابع

- آقازاده، هاشم (۱۳۸۳) برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها، مجله تدبیر، شماره ۱۷۴. امیدوار، مجید (۱۳۸۵) خلاصه‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک و مدل برایشون در سایت <http://www.harkat.com/news/detail>
- داوری، دردانه و شانه ساززاده، محمدحسن (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک. رشیدی، علیرضا (۱۳۷۸) نگرش تحلیلی بر برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی محیط خارجی، روش، شماره ۵۹.
- سنگه، پیتر (۱۳۷۷) پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: مدیریت صنعتی.
- علی‌احمدی، علیرضا؛ فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۲) نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، رویکردها، پارادیم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزارها؛ تهران: تولید دانش.
- منابع آرشیوی در شرکت فرایبوند، شامل مأموریت‌ها و اهداف طراحی شده برای شرکت در ابتدای تأسیس، ۱۳۸۰
- مهدی‌پور، امین (۱۳۸۵) تحلیل SWOT، در سایت http://fa.wikipedia.org/wiki/تحلیل_اسدیلواتی
- <http://www.academist.ir/>
- <http://www.ietu.ir/>

پیوست ۱: عناصر چشم‌انداز و مأموریت

- ۱- محصول (کالا یا خدمت): نرم‌افزارهای جامع و یکپارچه اداری و صنعتی در زمینه سیستم‌های پشتیبانی و ارائه خدمات از طریق وب.
- ۲- مشتری: ادارات دولتی، وزارتخانه‌ها، سازمان‌های بزرگ دولتی و خصوصی، قابل ارائه در سیستم‌های خدماتی و پشتیبانی و عموم مردم که می‌توانند از وب برای ارائه خدمات استفاده کنند.
- ۳- بازار: کلیه سازمان‌ها و زیرمجموعه‌های آنها در سراسر کشور، ارائه خدمات از طریق وب بدون محدودیت جغرافیایی به کلیه کاربران.
- ۴- فناوری: تولید نرم‌افزارهای مبتنی بر وب با استفاده از آخرین فناوری‌های روز دنیا.
- ۵- توجه به بقای رشد و سودآوری: تدوین اهداف اصلی به منظور گسترش، نوآوری، حفظ ماندگاری و سودآوری به منظور توسعه شرکت.

۶- فلسفه: با توجه به نوپایی فعالیت و نیز فناوری مورد استفاده در این شرکت برای تولیدات، شعار شرکت مبتنی بر آرزوهای دست‌یافتنی یا باورهای مشابه است.
۷- شایستگی ممتاز: استفاده از تازه‌ترین فناوری‌ها که تاکنون در داخل کشور در ابعاد پروژه‌های این شرکت مورد استفاده قرار نگرفته است و پذیرفتن ریسک چنین سرمایه‌گذاری‌هایی.

۸- توجه به تصور مردم: با توجه به اینکه تولید نرم‌افزار پارامترهای متنوعی مانند پشتیبانی بعد از راه‌اندازی را دارا است، از این رو، تصویر ذهنی جامعه استفاده‌کنندگان از نرم‌افزار می‌تواند نقش قابل توجهی در درآمدزایی کشور داشته باشد.

۹- توجه به کارکنان: به دلیل فکری بودن فعالیت‌های این شرکت، رسیدگی به مسائل کارکنان تا حد توان شرکت می‌تواند نقش قابل توجهی در پیشرفت اهداف شرکت داشته باشد.